



VADEMECUM

SUPPORTO AL TUTOR AZIENDALE

Fondazione Luigi Clerici

“Questa pubblicazione è stata realizzata con il sostegno di J.P. Morgan.
I contenuti e le opinioni espresse sono quelle degli autori e non riflettono necessariamente
l’opinione di J.P. Morgan, JPMorgan Chase & Co o una delle sue affiliate.”

J.P.Morgan

In collaborazione con:



UNIVERSITÀ
CATTOLICA
del Sacro Cuore



Summary

INDICE

INTRODUZIONE	p. 7
IL TUTOR	p. 8
Chi è e cosa fa il Tutor Aziendale	p. 9
Stabilire cosa il giovane dovrà imparare e decidere quali attività affidargli	p. 12
Guidare e facilitare l'apprendimento	p. 17
<i>Predisposizione di materiali e strumenti</i>	
<i>“Ti assegno un'attività e ti faccio ragionare su cosa bisogna fare”</i>	
<i>“Te lo faccio fare e osservo come lo fai”</i>	
<i>“Ti faccio riflettere su quello che hai fatto”</i>	
<i>“Ti aiuto a capire cosa hai imparato”</i>	
Curare la relazione con il giovane ed aiutarlo a crescere	p. 22
<i>Gestire l'accoglienza: prestare attenzione al nuovo arrivato</i>	
<i>Far conoscere l'impresa al nuovo arrivato</i>	
<i>Definire un progetto di inserimento e condividere gli impegni futuri</i>	
<i>Dare delle regole e osservarle con coerenza</i>	
<i>Mettersi nei panni del giovane appena inserito</i>	
<i>Stare attenti a come si dicono le cose</i>	
<i>Stare attenti ai propri comportamenti</i>	
<i>Aiutare il giovane a capire come stanno andando le cose</i>	
Gestire i momenti di crisi	p. 28
CONCLUSIONE	p. 30
Il piacere di fare il tutor aziendale	p. 31
ALLEGATO	p. 32

Intro

Questo Vademecum è stato sviluppato nell'ambito del progetto Shape Work per fornire ai tutor aziendali, quali figure fondamentali dei percorsi di formazione professionale nel Sistema Duale, uno strumento di supporto per l'inserimento di giovani tirocinanti in impresa.

L'inserimento positivo di un allievo in un'organizzazione aziendale, anche se solo per un breve periodo, può avere un impatto importante sulla crescita professionale e personale dello stesso. L'inserimento può essere facilitato se l'impresa e soprattutto i tutor aziendali sono preparati per quanto riguarda l'accoglienza e la comunicazione con il giovane allievo. Per questo processo è, inoltre, fondamentale che avvenga un efficiente ed efficace scambio tra impresa e istituzione formativa che deve coinvolgere anche la famiglia.

La presenza del tutor aziendale, che conosce il sistema della formazione professionale e che riesce a comprendere gli allievi con le loro difficoltà, è importante per la buona riuscita dei percorsi professionali nel Sistema Duale, poiché essere affiancati da una persona preparata che conosce la situazione comporta per l'allievo un aumento di fiducia e la possibilità di superare situazioni di criticità più facilmente.

Il tutor aziendale non occupa quindi solo il ruolo di facilitatore per quanto riguarda gli aspetti tecnico professionali ma è anche un riferimento affettivo che dà all'allievo la possibilità di confronto e condivisione anche per quanto riguarda eventuali dubbi o ansie.

|| Tutor



CHI È E COSA FA IL TUTOR AZIENDALE

► In che modo l'inserimento in impresa può aiutare i giovani a costruire la propria professionalità e ad acquisire una qualifica o un diploma?

Attraverso l'esperienza in azienda i giovani possono:

- misurarsi con le **attività richieste alla figura professionale** per cui si stanno formando (operatore meccanico, operatore elettrico, operatore della trasformazione agroalimentare - panificatore, operatore del benessere - estetica, ecc.), sviluppando in questo modo le **competenze necessarie ad affrontarle adeguatamente**;
- imparare a **ricoprire un ruolo professionale** in impresa, **interagendo costruttivamente con le persone e l'organizzazione**.

Si tratta di obiettivi pienamente raggiungibili solo attraverso una concreta esperienza di lavoro. Proprio per questo costituiscono un importante "valore aggiunto" che le imprese possono dare al percorso formativo di questi ragazzi.

D'altra parte, si tratta degli stessi obiettivi che hanno le imprese nel momento in cui, per continuare ad essere competitive nella collocazione dei propri prodotti e/o servizi sul mercato, inseriscono dei giovani (ad esempio in apprendistato) e investono nella loro crescita professionale.

Ogni inserimento in un'impresa richiede contemporaneamente un **processo di apprendimento** da parte della persona.

Per affrontare la nuova situazione in cui si trova inserito e svolgere adeguatamente i compiti che gli sono richiesti il giovane deve, a partire dalle conoscenze e abilità di cui è già in possesso, **riuscire gradualmente ad acquisire e utilizzare le competenze necessarie a ricoprire efficacemente il ruolo professionale**.

L'apprendimento è un processo complesso, che non richiede la semplice memorizzazione e ripetizione di nuove conoscenze e/o capacità operative, ma implica la loro **sperimentazione nello svolgimento di concreti compiti lavorativi**, fino ad essere in grado di assumere **comportamenti efficaci** e garantire le **prestazioni attese**.

Per un giovane neo-inserito, la risorsa fondamentale per sviluppare le proprie competenze è quindi

costituita dalle **attività** che gli saranno assegnate e dalle **"situazioni-problema"** che sarà chiamato ad affrontare nel loro svolgimento.

In genere egli viene **affiancato ad uno o più lavoratori esperti**, incaricati di insegnargli i compiti da svolgere e di controllare la sua progressiva capacità di eseguirli correttamente.

Tuttavia, spesso non basta assegnare dei compiti ad una persona, spiegargli come si fa e metterla davanti alle situazioni da affrontare per ottenere adeguati livelli di apprendimento.

Confrontarsi con situazioni nuove e problematiche mette in difficoltà e genera ansia. A maggior ragione quando, dovendo dimostrare quanto si è in grado di eseguire dei compiti e ricoprire un ruolo dentro a una situazione lavorativa, si è "nei fatti" sottoposti ad una "pubblica valutazione" di adeguatezza.

Queste difficoltà possono indurre in molti giovani la tentazione di "tirarsi indietro" di fronte agli ostacoli che bisogna superare. In questo caso si assisterà ad una **caduta di motivazione** nella persona, che può portare a limitare il proprio impegno alla passiva esecuzione dei compiti assegnati, senza che essi costituiscano l'occasione per imparare e sviluppare le proprie capacità per essere in grado di apportare un contributo più attivo e progressivamente maggiore al raggiungimento dei risultati produttivi. Difficoltà e ansie che, in alcuni di questi ragazzi alla prima

esperienza di inserimento in una situazione lavorativa adulta, possono a volte anche produrre comportamenti e reazioni a prima vista difficili da capire per dei lavoratori esperti.

Il risultato positivo di un inserimento lavorativo non è mai scontato.

È importante aiutare il giovane ad **acquisire e mantenere consapevolezza del progetto di crescita professionale** che sta intraprendendo e delle difficoltà che inevitabilmente si troverà

ad affrontare, **favorendo e sostenendo la sua motivazione** ad impegnarsi nei compiti che gli vengono affidati.

In questo modo i giovani impareranno più in fretta e raggiungeranno un più alto livello di efficacia nello svolgere i compiti previsti dal loro ruolo lavorativo.

Prima ancora di affiancare il giovane a degli operatori più esperti occorre allora **organizzare e curare l'inserimento come un processo di apprendimento**, ponendo molta attenzione ad alcune condizioni che possono **aiutare la persona ad imparare**:



1 chiarire che cosa ci si aspetta dal ragazzo inserito, evidenziando il rapporto tra i compiti progressivamente affidati e lo sviluppo delle competenze personali e professionali. Nello stesso tempo occorre sottolineare le cose che dovrà imparare e l'impegno che ci dovrà mettere per raggiungere i risultati attesi. Il giovane non deve solo essere informato degli obiettivi da raggiungere, ma **condividerli come opportunità di crescita professionale**;

non accontentarsi che egli sappia eseguire i compiti assegnati, ma **sia in grado di spiegare perché e come occorre fare determinate operazioni e/o tenere certi comportamenti** (che risultati si vogliono ottenere, di che cosa ci si deve preoccupare, quali sono gli errori da evitare, che conseguenze ci potrebbero essere, ecc.);



3 utilizzare gli errori e le difficoltà come occasioni di apprendimento, evitando semplicemente di sostituirsi al giovane per risolvere quello che non va o di prescrivere le corrette modalità operative da tenere per evitare inconvenienti, ma dedicandogli del tempo affinché cerchi egli stesso le cause ed individui le possibili soluzioni (in modo da essere consapevole di quello che è successo per evitare il ripetersi degli stessi problemi in futuro);

verificare periodicamente con la persona i risultati che sta ottenendo, per aiutarlo a riflettere su come ha lavorato, riconoscere lo sviluppo delle sue conoscenze e abilità, individuare e colmare eventuali lacune, definire nuovi obiettivi;



prevedere un percorso di inserimento caratterizzato dall'**assegnazione di compiti e responsabilità progressivamente più complessi**, in modo che il giovane possa riconoscere e misurare concretamente la propria crescita professionale e il contributo che è in grado di dare al processo produttivo.

Il Tutor Aziendale è la persona che assume il ruolo di guida e facilitatore del percorso di inserimento e apprendimento del giovane in impresa.

Il Tutor Aziendale non deve necessariamente essere l'unica persona a seguire il giovane in inserimento e ad insegnargli le attività da svolgere. Può anzi essere importante coinvolgere anche altri lavoratori, a cui assegnare di volta in volta l'affiancamento e la supervisione del ragazzo nell'esercizio e nell'apprendimento di specifici compiti lavorativi.

Tuttavia, il Tutor Aziendale costituisce il **costante punto di riferimento del giovane**, che deve trovare in questa persona un interlocutore in grado di aiutarlo a maturare i comportamenti adeguati a:

- svolgere le attività tecnico operative che sono richieste dai processi di lavoro aziendali;
- inserirsi positivamente nell'organizzazione aziendale e nella rete di relazioni interpersonali che caratterizzano il contesto lavorativo.

Nello svolgere il proprio ruolo il Tutor Aziendale può trovare un importante aiuto nella **collaborazione con l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach dell'agenzia formativa**.

Quest'ultimo, infatti, conosce il giovane da inserire ed è in grado di dare importanti indicazioni sulle sue caratteristiche personali, sulle conoscenze e capacità di partenza di cui dispone, su eventuali attenzioni da tenere per aiutarlo a superare le difficoltà (tecnico operative, relazionali e comportamentali) che dovrà affrontare durante il suo inserimento in impresa.

Inoltre, l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach dell'agenzia formativa è un formatore esperto dei processi di apprendimento delle persone e dei giovani in particolare, con cui può rivelarsi particolarmente utile un confronto sul modo di gestire le relazioni, soprattutto quando si verificano particolari situazioni di difficoltà.

Per svolgere efficacemente il proprio ruolo, il Tutor Aziendale è chiamato in particolare a svolgere le seguenti attività:

- A. Stabilire cosa il giovane dovrà imparare e programmare il suo percorso di inserimento/apprendimento
- B. Guidare e facilitare l'apprendimento delle conoscenze e capacità necessarie a svolgere le attività lavorative
- C. Curare la relazione con il giovane ed aiutarlo a crescere
- D. Aiutare il giovane che si sta inserendo a superare eventuali momenti di crisi

Nei prossimi paragrafi cercheremo di fornire utili indicazioni per aiutare i Tutor Aziendali ad affrontare nel miglior modo possibile queste attività, ai fini di facilitare un rapido ed efficace inserimento e un'adeguata crescita professionale dei giovani che gli saranno affidati.



STABILIRE COSA IL GIOVANE DOVRÀ IMPARARE E DECIDERE QUALI ATTIVITÀ AFFIDARGLI

Abbiamo già ricordato che l'inserimento in impresa all'interno di un percorso di Formazione Duale (tirocinio, apprendistato) deve aiutare il giovane a conseguire gli obiettivi che corrispondono ad una determinata **Qualifica o Diploma Professionale** (ad esempio Operatore Meccanico, Operatore della Ristorazione, Tecnico Elettrico, Tecnico del Legno, ecc.).

La normativa descrive gli obiettivi da raggiungere in termini di *competenze, abilità, conoscenze*.

Ad esempio per un Operatore Elettrico una *competenza* riguarda "Predisporre e cablare l'impianto elettrico nei suoi diversi componenti, nel rispetto delle norme di sicurezza e sulla base delle specifiche progettuali e delle schede tecniche", che presuppone l'acquisizione di specifiche *abilità* ("Identificare i cavi mediante targhette", "Applicare metodi di separazione di cavi di potenza e di segnale", ecc.) e *conoscenze* ("Caratteristiche dei conduttori elettrici", "Schemi elettrici", "Caratteristiche delle apparecchiature per impianti elettrici civili ed industriali", ecc.).

Il Piano Formativo Individuale del ragazzo da inserire, compilato insieme da struttura formativa e impresa, deve stabilire quali di questi obiettivi devono essere conseguiti dal ragazzo durante la sua presenza in azienda.

Tuttavia, il Piano Formativo Individuale è un documento richiesto dalla normativa che definisce "cosa" il ragazzo deve arrivare a sapere, ma non dice "come fare" per metterlo in condizione di raggiungere quegli obiettivi.

L'equivoco potrebbe essere quello di pensare che l'impresa "debba sostituirsi" agli insegnanti della struttura formativa, pianificando in modo quasi "scolastico" l'illustrazione delle conoscenze e delle abilità previste dal Piano Formativo Individuale.

Se fosse così tanto varrebbe lasciare i ragazzi presso la struttura formativa, dove ci sono persone appositamente dedicate a fare quel mestiere.

In realtà l'impresa può dare un grosso contributo proprio perché può offrire una cosa che la struttura formativa non ha: il "lavoro".

Per il giovane neo - inserito doversi confrontare con degli obiettivi lavorativi (dover "contribuire in qualche misura alla produzione") significa imparare ad affrontare un contesto tecnico e relazionale caratterizzato da una complessità e da una imprevedibilità che non è riproducibile con delle esercitazioni di laboratorio (per quanto esse cerchino di "simulare" situazioni di impresa).

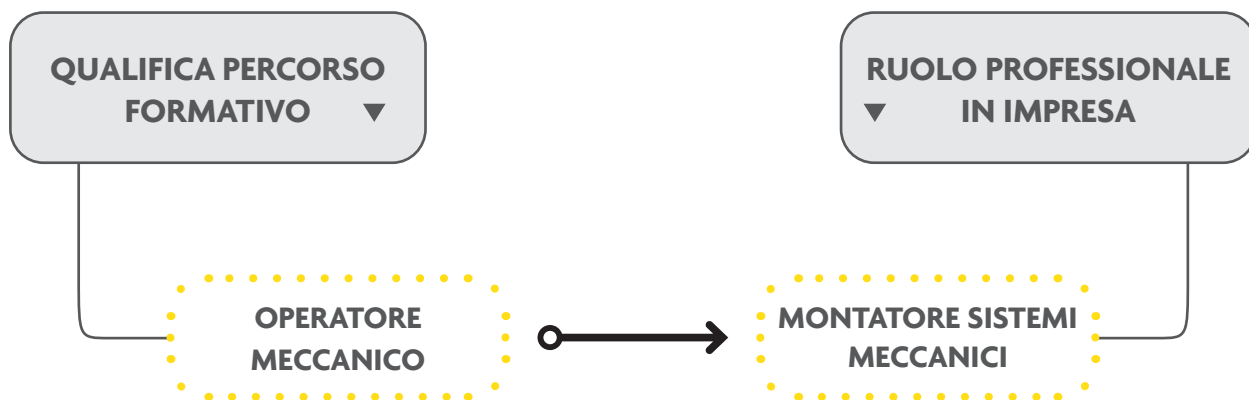
Occorre allora far lavorare i ragazzi in modo che essi:

- **sviluppano le competenze tecnico professionali** previste dal Piano Formativo Individuale;
- **imparino a relazionarsi in modo corretto ed efficace** con l'organizzazione aziendale e le diverse persone e ruoli professionali presenti al suo interno.

Come decidere che cosa far fare al giovane appena inserito in impresa?

Un punto di partenza potrebbe essere quello di capire, a partire dalla *Qualifica* prevista dal percorso formativo che sta facendo, in quale **ruolo professionale** aziendale sarebbe opportuno inserirlo.

Ad esempio, dovendo inserire un giovane che sta seguendo il percorso formativo di *Operatore Meccanico* in un'impresa metalmeccanica che costruisce impianti e macchinari, un ruolo professionale congruente potrebbe essere quello di *Montatore di sistemi meccanici* nel reparto di assemblaggio.



Una volta individuata una possibile corrispondenza tra percorso formativo e ruolo professionale si tratta di essere molto pragmatici, facendo riferimento alle **Attività svolte** concretamente da chi ricopre quel ruolo in impresa.

Dando seguito all'esempio precedente, il nostro *Montatore di sistemi meccanici* potrebbe essere chiamato a svolgere le seguenti attività chiave:

ATTIVITÀ	DESCRIZIONE SINTETICA
Predisposizione di materiali e strumenti	Leggere e interpretare la documentazione tecnica per identificare la sequenza di montaggio e predisporre i materiali e le attrezzature necessarie
Assemblaggio e montaggio di gruppi meccanici ed impianti	Eeguire il montaggio di gruppi meccanici di macchine e impianti produttivi in conformità con le specifiche della documentazione tecnica e le normative di settore
Installazione di sistemi di automazione pneumatica	Installare sistemi pneumatici, anche elettrocomandati, per l'automazione di macchine e impianti produttivi in conformità con le specifiche della documentazione tecnica e le normative di settore
Installazione di sistemi di automazione oleodinamica	Eeguire il montaggio di gruppi meccanici e della componentistica pneumatica ed oleodinamica in conformità con le specifiche della documentazione tecnica
Controllo e regolazione di macchine e impianti	Provvedere alla messa a punto e regolazione di macchine e impianti in modo da assicurare la realizzazione di prodotti conformi alle specifiche
Interventi di ripristino a fronte di guasti e anomalie	Individuare le cause di malfunzionamento della macchina ripristinando le condizioni ottimali in rapporto alle prestazioni richieste dal processo produttivo e agli obiettivi dei programmi di produzione

Naturalmente stiamo parlando di un lavoratore esperto che è in grado di ricoprire pienamente il ruolo professionale previsto dall'organizzazione aziendale.

Avendo chiaro che cosa fa un lavoratore esperto è tuttavia più facile ragionare su che cosa può effettivamente arrivare ad imparare e a fare il giovane neo - inserito.

Sulla base di quanto previsto dal percorso formativo e dalle concrete caratteristiche del ragazzo da inserire è infatti possibile **stabilire in modo realistico quali di queste attività egli può imparare ad affrontare** durante il suo periodo di inserimento in impresa.

Naturalmente la concreta definizione di che cosa un giovane potrà arrivare a imparare dovrà essere decisa caso per caso sulla base delle caratteristiche del ragazzo e del contesto aziendale, oltre che in relazione alla durata del periodo di inserimento in impresa.

Per definire gli obiettivi da raggiungere e pianificare l'inserimento del giovane può essere utile anche fare riferimento al **Grado di padronanza** con cui una persona può svolgere una determinata attività.

In sintesi, esso indica con che livello di efficacia una persona è in grado di affrontare l'attività assegnata e garantire i risultati richiesti.

Un modo per definire diversi livelli di padronanza nello svolgimento di un'attività potrebbe essere:



A partire dalle *Attività svolte* e dal *Grado di padronanza* è facile **definire in modo semplice, chiaro ed immediato che cosa ci si prefigge che il giovane impari a fare durante il suo inserimento.**

Ad esempio, continuando ad usare come riferimento il caso del montatore meccanico richiamato in precedenza, l’inserimento del ragazzo potrebbe essere orientato ai seguenti risultati:

ATTIVITÀ	GRADO DI PADRONANZA
Predisposizione di materiali e strumenti	Standard lavorativo
Assemblaggio e montaggio di gruppi meccanici ed impianti	Standard di base
Installazione di sistemi di automazione pneumatica	Standard di base
Installazione di sistemi di automazione oleodinamica	Con supervisione esperta
Controllo e regolazione di macchine e impianti	Con supervisione esperta

Un’impostazione come ad esempio quella sopra descritta permette di essere molto “pratici”, stabilendo in modo immediato che cosa verrà fatto fare al ragazzo nel corso del suo inserimento.

Naturalmente l’assegnazione delle attività avverrà progressivamente. Uno schema sintetico come quello appena presentato aiuta anche a decidere da quali attività è più opportuno iniziare a coinvolgere il nuovo inserito e come poi procedere nel corso del tempo. In linea di massima conviene sempre partire dalle attività più semplici (più immediatamente affrontabili dal ragazzo a partire dalle sue conoscenze e capacità iniziali).

L’esercizio di ognuna delle attività lavorative introdotte nel piano di inserimento del giovane richiede il possesso e l’utilizzo di specifiche *abilità* e *conoscenze* (cfr. il prossimo capitolo di questo *Vademecum*). Imparando a svolgere le attività che gli verranno assegnate nel corso del tempo il giovane avrà quindi modo di acquisire e sviluppare anche le *competenze*, *abilità* e *conoscenze* che costituiscono gli obiettivi previsti dal suo Piano Formativo Individuale.

Definire e concordare con il ragazzo e l’agenzia formativa uno schema di riferimento come quello

appena richiamato può essere di grande aiuto per **migliorare la qualità degli inserimenti e degli apprendimenti** dei giovani:

- aiuta a **collegare gli obiettivi formativi a specifiche attività lavorative**, rendendo più evidente e concreto fin dall’inizio che cosa si prevede che il ragazzo andrà a fare in impresa;
- favorisce la **motivazione del giovane ad impegnarsi**, poiché avrà più chiaro il senso del percorso di inserimento che si appresta a intraprendere e che cosa dovrà imparare;
- aiuta il Tutor Aziendale e gli altri lavoratori eventualmente coinvolti a **contribuire alla formazione del ragazzo facendo quello che sanno fare meglio**, cioè svolgendo un ruolo di supervisione e supporto al concreto apprendimento di specifiche attività lavorative;
- aumenta la **qualità del processo di inserimento e apprendimento sul lavoro**, poiché avere chiaro un percorso da seguire aiuta a verificare in itinere come stanno andando le cose, decidendo tempestivamente come intervenire per supportare il ragazzo

nel superamento di eventuali difficoltà che dovessero insorgere (cfr. *sempre i prossimi capitoli di questo Vademecum*);

- aumenta **la qualità dei risultati formativi attesi**, poiché i giovani inseriti non si limiteranno solo ad apprendere le abilità e conoscenze richieste alla figura professionale, ma impareranno direttamente anche a “metterle in pratica” nello svolgimento di un “compito lavorativo reale”, sviluppando livelli più elevati di competenza nell’esercizio di un ruolo professionale concreto.

Naturalmente programmare l’inserimento con uno schema come quello proposto in precedenza non deve significare “irrigidire” le attività lavorative del giovane all’interno dell’impresa.

In primo luogo, proprio perché siamo all’interno di un contesto lavorativo reale, **devono prevalere le esigenze dettate dalla produzione**. Pertanto, il giovane svolgerà innanzitutto le attività richieste dalle priorità che emergeranno in impresa, anche se queste non coincideranno pienamente con il Piano di inserimento programmato inizialmente. Del resto, affrontare eventuali imprevedibilità costituisce di per sé un elemento di grande rilevanza formativa per imparare ad affrontare positivamente un contesto lavorativo.

D’altra parte, lo schema proposto non serve per definire nel dettaglio i compiti operativi da svolgere quotidianamente, ma per **“mettere in evidenza” le attività che in una prospettiva di medio periodo dovranno essere assegnate e supervisionate con particolare cura** perché coincidono con gli obiettivi formativi che il giovane deve conseguire attraverso l’inserimento.

La programmazione dell’inserimento non deve essere una “gabbia”, ma uno **“strumento di lavoro”** per monitorare l’effettivo andamento degli apprendimenti. Essa potrebbe anche essere modificata qualora dovessero insorgere elementi nuovi rispetto alla situazione di partenza. Ad esempio, dei “piani di produzione” diversi da quelli previsti inizialmente potrebbero portare a modificare l’articolazione delle attività in cui si pensava di coinvolgere il giovane. Oppure dei tempi di apprendimento più rapidi da parte del giovane potrebbero viceversa anche far decidere di innalzare in corso d’opera il livello degli obiettivi attesi, assegnandogli attività più complesse di quelle stabilite inizialmente.

In ogni caso un’impostazione come quella proposta

aiuta ad agire con maggior consapevolezza in rapporto a quanto potrebbe succedere nel corso dell’inserimento, permettendo di **evidenziare con maggior chiarezza e precisione gli obiettivi che saranno stati effettivamente raggiunti**.

Per definire il percorso di inserimento e apprendimento del giovane può essere molto utile il confronto con l’operatore del Sistema Duale con competenze di coach **dell’agenzia formativa**. Quest’ultimo infatti può fornire informazioni molto puntuali:

- sugli obiettivi del percorso formativo del giovane da inserire;
- sulle caratteristiche personali dello specifico ragazzo e sul livello di abilità e conoscenze di cui è in possesso al momento dell’ingresso in impresa.

A partire da queste informazioni sarà possibile ragionare insieme sul ruolo professionale aziendale verso cui orientare l’inserimento e sulle attività da assegnare al giovane durante la sua permanenza in impresa, in modo che esse risultino coerenti con le sue caratteristiche di partenza e gli consentano di raggiungere obiettivi “realistici”.

Una scelta iniziale appropriata e condivisa è molto importante proprio perché rende meno problematico l’impatto sul “normale” funzionamento dell’organizzazione produttiva: aiuta ad inserire il ragazzo senza dover “inventare qualcosa da fargli fare”, ma semplicemente “mettendolo a fare cose che già si fanno” e sono utili all’interno del processo produttivo, anche se commisurate al suo livello di partenza e coerenti con gli obiettivi formativi da raggiungere.

Inoltre, rende più facile la gestione del giovane in impresa. Da una parte previene la nascita di possibili difficoltà e incomprensioni legate alla insufficiente coerenza tra le caratteristiche della persona e i compiti che essa è chiamata a svolgere. Dall’altra, a fronte dell’insorgere di eventuali problemi con il ragazzo, la condivisione iniziale degli obiettivi di inserimento con l’Operatore del Sistema Duale con competenze di coach dell’agenzia formativa rende più facile ed efficace avvalersi di un suo contributo per affrontarli nel miglior modo possibile.



GUIDARE E FACILITARE L'APPRENDIMENTO

Assegnare attività lavorative coerenti con la qualifica professionale da raggiungere è il modo migliore per aiutare il giovane inserito in impresa ad acquisire le *abilità/conoscenze* e sviluppare le *competenze* previste dal suo percorso formativo.

Lo svolgimento di una specifica attività presuppone un'adeguata *competenza* e il possesso delle relative *abilità* e *conoscenze*, come viene qui esemplificato facendo per comodità sempre riferimento al caso presentato nel capitolo precedente.

► PREDISPOSIZIONE DI MATERIALI E STRUMENTI

Leggere e interpretare la documentazione tecnica per identificare la sequenza di montaggio e predisporre i materiali e le attrezzature necessarie

ABILITÀ

- Leggere e interpretare il disegno del complessivo meccanico da assemblare
- Leggere e interpretare la documentazione tecnica aziendale (distinta base, ciclo di montaggio, ecc.)
- Riconoscere la corretta sequenza di montaggio per lo specifico gruppo meccanico da assemblare
- Riconoscere e reperire i particolari meccanici da assemblare ed eseguire il loro controllo visivo e funzionale attraverso gli specifici strumenti
- Scegliere, reperire e predisporre l'attrezzatura di montaggio
- Scegliere, reperire e predisporre i dispositivi di sicurezza individuale e collettivi

CONOSCENZE

- I processi di produzione, movimentazione e assemblaggio dei prodotti: le principali tipologie di macchine e impianti
- Le diverse fasi del processo produttivo: obiettivi e criteri di valutazione delle prestazioni dell'area di lavoro di appartenenza
- Norme di rappresentazione e simbologie del disegno meccanico (scale, quotature, tolleranze geometriche e dimensionali, rugosità, filettature)
- Proprietà e caratteristiche tecnologiche dei materiali meccanici
- I cicli di montaggio e la distinta base dei materiali
- Documentazione aziendale e procedure di interfaccia con altri Enti aziendali (magazzino, ufficio tecnico, ecc.)
- Strumenti e procedure di controllo e misurazione dei particolari meccanici da assemblare
- Attrezzature e strumenti per il montaggio ed assemblaggio meccanico
- Norme, dispositivi e procedure di sicurezza in un reparto manifatturiero

Aiutare il giovane ad imparare a svolgere una specifica attività comporterà anche verificare con lui se è in possesso di tutte le abilità e conoscenze necessarie, guidarlo nell'acquisire quelle eventualmente mancanti, ma soprattutto curare che sappia utilizzarle, combinandole tra di loro in modo opportuno per affrontare i problemi e agire efficacemente ai fini di garantire i risultati attesi.

L'azione competente non presuppone infatti semplicemente il possesso di una serie di conoscenze e abilità, ma richiede che la **persona sappia attivarle e utilizzarle in rapporto ai problemi che si trova ad affrontare nella situazione concreta**. Condizione che si realizza pienamente solo a fronte di un inserimento in impresa, dove **l'acquisizione e il consolidamento delle abilità e conoscenze previste dagli obiettivi formativi è contestuale al loro utilizzo nello svolgimento di un'attività lavorativa**.

**Imparare a svolgere un'attività non significa solo
“saper fare una cosa”, ma anche
“sapere perché bisogna farla in quel modo”.**

Per diventare “competenti” nello svolgimento di una determinata attività non è sufficiente saper eseguire i compiti che essa prevede.

Oltre a “saper fare” è necessario anche imparare a “riflettere su quello che si sta facendo”.

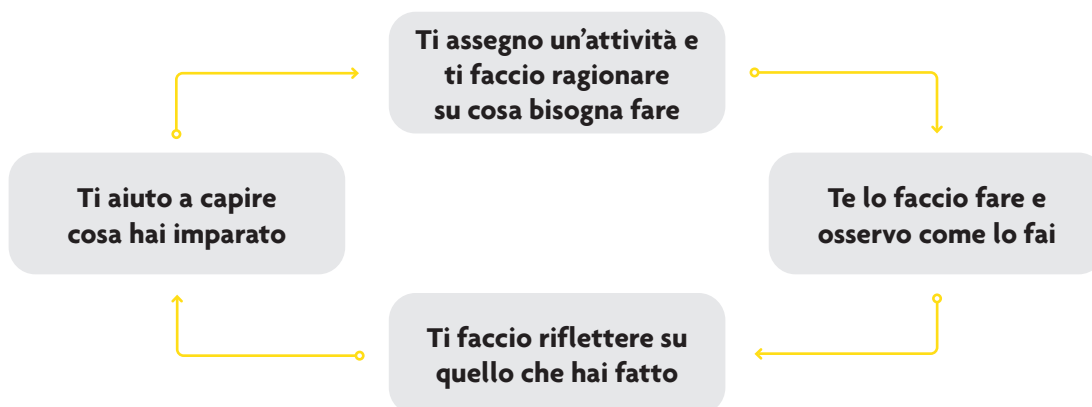
È importante capire perché bisogna operare in un certo modo, che problemi e/o difficoltà si possono incontrare, in che modo è possibile affrontarli, che cosa bisogna conoscere e saper padroneggiare per agire efficacemente.

Una persona è competente quando acquisisce un'adeguata consapevolezza sui **risultati da assicurare** e su **come occorre comportarsi** per raggiungerli, anche a fronte di eventuali imprevisti che dovessero manifestarsi.

Il Tutor Aziendale (o un altro lavoratore esperto) può svolgere una funzione di **guida all'apprendimento** aiutando il giovane ad **acquisire e consolidare le “strategie di azione” e le abilità/conoscenze** necessarie a svolgere una specifica attività.

Si tratta di seguire il ragazzo avendo cura di **tenere alta la sua motivazione** (“mi sto prendendo cura di te”) e **aiutarlo a riflettere su quello che sta facendo**.

Per svolgere efficacemente questa funzione di **guida e supporto all'apprendimento** potrebbe essere utile seguire un'impostazione metodologica che prevede una serie di *passaggi logici* come quelli schematicamente rappresentati qui di seguito:



Ciascuno di questi passaggi può essere specificato meglio precisando i “punti di attenzione” che il tutor aziendale (o un altro operatore esperto) dovrebbe tenere presenti per cercare di favorire un efficace apprendimento da parte del giovane in inserimento.

► “TI ASSEGNO UN’ATTIVITÀ E TI FACCIO RAGIONARE SU COSA BISOGNA FARE”

- Presentare l'**attività da affrontare**, precisando a **cosa serve** e i **risultati che bisogna produrre**
- Chiedere al giovane in formazione che cosa secondo lui **bisognerebbe fare** e che cosa **occorre sapere** per svolgere efficacemente le attività assegnate
- Riprendere e integrare le sue osservazioni, per precisare:
 - i **passaggi logici** e le **procedure operative** che occorre attuare;
 - le **conoscenze** (formule, schemi, proprietà e classificazioni di materiali, misure di sicurezza, ecc.) che è necessario applicare;
- i **motivi** per cui conviene agire in questo modo ai fini del raggiungimento dei risultati attesi;
- le **difficoltà** e gli **imprevisti** che potrebbero verificarsi e le **modalità per affrontarli**.
- Definire con chiarezza quello che ci si aspetta dal ragazzo: specificare e condividere i **comportamenti (le prestazioni) attesi** nello svolgimento delle attività assegnate (possibilmente in termini di “azioni osservabili” e “risultati misurabili”)

► “TE LO FACCIO FARE E OSSERVO COME LO FAI”

- Responsabilizzare il ragazzo nello svolgimento dell'attività (dall'**osservazione/imitazione** del tutor o di un altro lavoratore esperto ad una **graduata autonomia** operativa)
- Seguire il giovane **delegando progressivamente il presidio dell'attività** (prima un affiancamento costante, poi pre-impostazione e supervisione del lavoro, infine solo monitoraggio dei risultati)
- Fornire **informazioni** e **stimolare il giovane a riflettere sugli errori che commette** (“perché hai fatto così?” “che conseguenze ha avuto”), per aiutarlo ad acquisire un efficace modo di operare
- Evitare di **“sostituirsi al ragazzo”** per risolvergli i problemi che incontra, aiutarlo a **“ragionare su quello che sta facendo e su come lo sta facendo”**
- Focalizzarsi sui **comportamenti attesi** e osservarli in modo **ricorrente e sistematico** per valutare i progressi e le difficoltà

► “TI FACCIAMO RIFLETTERE SU QUELLO CHE HAI FATTO”

- Abituare il giovane a **riflettere criticamente** su come sta affrontando l'attività che gli è stata assegnata, sollecitandolo a spiegare:
 - “**che cosa**” sta facendo e “**come**” lo sta facendo, con riferimenti a situazioni concrete
 - “**perché**” ha agito in questo modo
 - che **risultati** pensa di aver raggiunto
 - che **difficoltà incontra più frequentemente** e quali sono le **cause**
 - quali **errori** compie più frequentemente e cosa **potrebbe fare per evitarli**
 - che cosa pensa di **avere imparato**
 - su che cosa crede di dover **ancora migliorare**
- Mantenere un atteggiamento di **forte interesse** e di **ascolto** nei confronti del ragazzo
- Fare delle domande per **incoraggiarlo a chiarire meglio il suo pensiero** (“Non so se ho capito bene. Potresti chiarirmi meglio cosa intendi quando parli di...? ; Perché dici che...?”)
- Anche in caso di disaccordo su alcune delle sue considerazioni, non interromperlo e **non esprimere valutazioni**
- Una volta ricostruita la percezione del giovane, presentare la propria analisi della situazione sulla base di quanto osservato in quel periodo, indicando:
 - le cose su cui si sono riscontrati dei **miglioramenti**, facendo riferimento a **situazioni concrete** in cui si sono manifestati
 - le cose su cui si sono riscontrate delle **difficoltà**, facendo riferimento a **situazioni concrete** in cui si sono manifestate
 - le cose su cui **migliorare ulteriormente**
- Sottolineare sia i punti di accordo che di disaccordo rispetto alla precedente valutazione del giovane. Rispetto ai punti di disaccordo:
 - **spiegare perché** non si è d'accordo
 - **fare esempi concreti** per dimostrare perché non si è d'accordo
- Definire cosa fare per migliorare, richiamando e condividendo:
 - i **principali risultati** raggiunti (ciò che il ragazzo ha imparato a fare);
 - le **principali difficoltà** che sono emerse;
 - le **cause** di queste difficoltà;
 - le **cose su cui concentrarsi per migliorare ulteriormente e arrivare ad essere più autonomo** nello svolgimento di quella attività

► “TI AIUTO A CAPIRE COSA HAI IMPARATO”

- Aiutare il giovane, a **fronte dell'acquisizione di una significativa autonomia operativa** nello svolgimento delle attività assegnate, a riconoscere quello che ha imparato chiedendogli di specificare:
 - che cosa ha imparato e ritiene oggi di **saper fare meglio**
 - quali sono le **abilità e conoscenze** che ha acquisito/rafforzato e in **quali situazioni sa applicarle**
 - su che cosa dovrebbe **ulteriormente migliorare**
- Riprendere le considerazioni del giovane precisando:
 - i **giudizi condivisi** rispetto a quello che l'apprendista sostiene di aver imparato e di saper fare meglio e a quanto dovrebbe ancora migliorare
 - i **giudizi non condivisi** rispetto a quello che l'apprendista sostiene di aver imparato e di saper fare meglio e a quanto dovrebbe ancora migliorare
 - il “**perché**” di eventuali punti di disaccordo, facendo **esempi concreti** per dimostrare le ragioni del proprio punto di vista
- Sostenere il consolidamento di quello che è stato appreso e **definire nuovi obiettivi**, attraverso:
 - una condivisione delle **abilità e conoscenze** che si possono dare per acquisite e utilizzate adeguatamente dal giovane nell'esercizio dei compiti assegnati;
 - la riproposizione di attività che consentano al giovane di **applicare ulteriormente e consolidare** quanto è stato appreso finora
 - la definizione di **nuove attività** con cui il giovane dovrà misurarsi e delle **nuove abilità e conoscenze** che avrà in questo modo l'opportunità di sviluppare e padroneggiare all'interno del suo percorso di crescita professionale

L'azione di guida e supporto all'apprendimento è caratterizzata da un percorso a "spirale", in cui la riproposizione sistematica del processo circolare di accompagnamento appena richiamato mette in condizione il giovane inserito di consolidare progressivamente le competenze e passare a livelli di padronanza più elevati di una specifica area di attività.

In realtà si tratta di pratiche già sostanzialmente presenti in molti contesti lavorativi, anche se spesso in modo informale e poco strutturato, su cui di fatto si basa la trasmissione e riproduzione all'interno delle imprese delle competenze necessarie alla loro sopravvivenza e sviluppo.

Lavorare per rendere più "chiari e circostanziati" gli obiettivi su cui si esercitano e più "sistematiche e consapevoli" le modalità con cui vengono realizzate potrebbe favorire un aumento della velocità e qualità degli apprendimenti dei giovani inseriti (anche di quelli che non stanno frequentando un percorso di formazione duale).

Naturalmente anche in questo caso non si tratta di ridurre le azioni di guida e supervisione all'apprendimento all'interno di rigidi schemi procedurali.

La natura del contesto lavorativo non si presterebbe comunque ad impostazioni di questo tipo. Saranno sempre le esigenze produttive, con la complessità e la relativa imprevedibilità che le caratterizzano, a guidare le attività in cui l'apprendista verrà coinvolto e a determinare le priorità.

Le indicazioni proposte vanno piuttosto nell'ottica di **proporre un metodo per guidare e accompagnare in modo più sistematico**, all'interno del quadro di variabilità che caratterizza la quotidianità della vita aziendale, il processo attraverso cui prende forma l'acquisizione delle competenze, ponendo maggiore attenzione alle azioni attraverso cui esso viene favorito e sostenuto per renderlo più veloce ed efficace.

Un approccio più strutturato per guidare e facilitare l'apprendimento sul lavoro produce risultati che vanno al di là del raggiungimento degli specifici obiettivi definiti all'interno del Piano Formativo Individuale. Esso infatti aiuta il giovane in inserimento:

- ad **agire con maggior consapevolezza e flessibilità** nell'affrontare le diverse problematiche che caratterizzano l'esercizio del ruolo professionale all'interno del contesto lavorativo;
- ad **acquisire un metodo per apprendere attraverso l'esperienza lavorativa** ("analizza la situazione", "sperimenta", "verifica i risultati", "applica quello che hai imparato") che potrà essergli utile tutte le volte che si troverà nelle condizioni di dover imparare qualcosa di nuovo.

Confrontarsi periodicamente con l'Operatore del Sistema Duale con competenze di coach **dell'agenzia formativa** e ragionare sui progressi e le difficoltà dei giovani inseriti può essere uno stimolo a perseguire con sistematicità un modello di accompagnamento di questo tipo, che normalmente potrebbe rischiare di "finire in secondo piano" a fronte delle problematiche produttive e della pluralità di incombenze aziendali che caratterizzano la quotidianità lavorativa del Tutor Aziendale o di altri operatori che seguono questi ragazzi.



CURARE LA RELAZIONE CON IL GIOVANE ED AIUTARLO A CRESCERE

Un efficace sviluppo delle competenze può avvenire solo se è sostenuto da un processo di **maturazione e crescita personale** che porti il giovane ad essere **motivato e responsabile** nei confronti dei compiti lavorativi assegnati e dei propri obiettivi formativi e professionali.

Per questi ragazzi la piena assunzione di una “identità adulta” è un traguardo ancora da raggiungere pienamente (cfr. il prossimo capitolo), che comporta anche l’imparare a “fare i conti” con un ambiente lavorativo.

Essi hanno una visione e delle aspettative spesso “ingenua” rispetto a cosa significhi entrare in un contesto produttivo.

Da una parte associano all’inserimento lavorativo attese e speranze di autonomia economica e riconoscimento personale non sempre realistiche, soprattutto se proiettate in una prospettiva di breve periodo. Dall’altra il loro progetto lavorativo e professionale appare ancora confuso, sia per quanto riguarda gli obiettivi che intendono perseguire sia in relazione al percorso che bisogna fare e all’impegno che occorre metterci.

In questa situazione è possibile che un giovane neo - inserito tenda ad ingigantire o a travisare situazioni e interazioni che si verificano all’interno delle situazioni lavorative.

A facili entusiasmi possono sostituirsi, a fronte delle prime difficoltà e/o situazioni impreviste, rapide disillusioni e l’emergere di atteggiamenti (spesso espressi nei comportamenti più che a livello verbale) non sempre facili da comprendere per un lavoratore adulto, quali:

- *disagio personale e tendenza a giustificarsi* (“non è colpa mia, faccio quello che mi dicono...”)
- *perdita di fiducia in sé stessi e abbassamento del proprio impegno* (“non sono capace, più di così non riesco a fare...”)
- *lamentele, rivendicazioni e rifiuto di*

responsabilità (“gli altri creano i problemi, e poi alla fine se qualcosa non va se la prendono con me...”, “potrei fare molto meglio, ma qui nessuno mi dà una mano...”).

In realtà si tratta di atteggiamenti “fisiologici”, che è normale possano verificarsi durante l’inserimento di una persona (in particolare se giovane) all’interno di un contesto lavorativo.

Tuttavia, se non vengono superati e tendono a consolidarsi portano inevitabilmente ad una **perdita di motivazione** e ad un **minor coinvolgimento lavorativo**, che rendono assai problematica anche l’acquisizione e lo sviluppo delle competenze professionali.

Crescita professionale e maturazione personale sono due facce della stessa medaglia, che avvengono contemporaneamente e non possono essere separate l’una dall’altra. Insegnare un mestiere a un giovane e inserirlo in azienda significa inevitabilmente anche **essere attenti a sostenere la sua motivazione e capacità di confrontarsi con l’ambiente e le persone** con cui entra in relazione.

Affrontare il manifestarsi di eventuali difficoltà da parte dei giovani neo - inseriti come “comportamenti sbagliati che bisogna correggere” rispetto ad un modello ideale di “bravo lavoratore” serve a poco: molto spesso si finisce per alimentare una “colpevolizzazione” della persona che rafforza il suo senso di inadeguatezza e di scarso coinvolgimento.

Le **difficoltà possono “aiutare a crescere”**, per cui vanno affrontate come una “risorsa” per arrivare alla piena assunzione di un ruolo lavorativo adulto e responsabile. Per superarle i giovani hanno bisogno, soprattutto nella fase iniziale, di un **forte**

sostegno emotivo.

Il ragazzo deve **avvertire un incoraggiamento** a misurarsi con la situazione e l'ambiente di lavoro, ad esplicitare i problemi, ad assumersi delle responsabilità.

La relazione con il Tutor Aziendale può costituire un importante elemento di sostegno e rassicurazione emotiva rispetto ai dubbi e alle ansie che sorgono quando ci si trova in una situazione che ancora non si riesce a padroneggiare adeguatamente.

Sapere di poter contare sull'aiuto di una persona esperta, che conosce la situazione, contribuisce ad aumentare la propria fiducia sulla possibilità di superare positivamente le difficoltà ed arrivare a conseguire risultati significativi, in modo da assicurarsi la stima degli altri ed affermare il proprio valore.

È quindi importante che il Tutor Aziendale **manifesti interesse ed empatia** nei confronti del giovane, incoraggiandolo ad esprimere le proprie esigenze ed a manifestare le proprie incertezze.

Il sostegno emotivo deve servire come punto di partenza per stimolare il giovane a superare letture superficiali della situazione e a non arrivare a conclusioni troppo frettolose e generiche (“non sono capace”, “non mi spiegano cosa devo fare”, “ce l’hanno con me”, ecc.).

Per il tutor si tratta in primo luogo di **“saper ascoltare”**, di saper **“fare delle domande”** piuttosto che **“dare delle risposte”**.

Prima ancora di prescrivere “come si deve fare” è importante “accompagnare” il giovane nello sviluppo della sua capacità di analizzare i problemi e individuare i comportamenti più appropriati ed efficaci.

La capacità del Tutor Aziendale di stabilire e mantenere una **relazione aperta e trasparente** con il giovane inserito, a partire dalla sua accoglienza sul luogo di lavoro, costituisce il presupposto indispensabile per raggiungere i risultati attesi.

Il giovane deve poter riconoscere nel tutor un punto di riferimento, una persona a cui rivolgersi per ottenere chiarimenti e suggerimenti utili, un aiuto a cui ricorrere nei momenti di difficoltà.

Tuttavia, la **relazione interpersonale è un fenomeno complesso**, soprattutto quando si ha a che fare con dei giovani che (naturalmente) tendono a vedere le cose in modo molto diverso da un lavoratore esperto.

Proprio per questo è importante stare molto attenti a come ci si mette in relazione con loro, per evitare che si creino dei malintesi e delle difficoltà di comunicazione che possono ostacolare, invece di aiutare, il processo di inserimento e di formazione del giovane.

A partire da questa consapevolezza riportiamo qui di seguito alcune semplici indicazioni che potrebbero essere utili ai Tutor Aziendali per **curare la relazione**, mantenendo uno stile e dei comportamenti orientati a favorire la fiducia, la motivazione e l'impegno del giovane neo - inserito.

➤ GESTIRE L'ACCOGLIENZA: prestare attenzione al nuovo arrivato

Un efficace inserimento del giovane presuppone in primo luogo un suo reale coinvolgimento in un progetto di acquisizione di competenze professionali e crescita personale.

Il coinvolgimento presuppone **un interesse reale nei confronti della nuova persona**, la capacità di aiutarla a “sentirsi parte” del nuovo gruppo in cui è appena entrata.

Mostrare un'immediata **disponibilità a “mettersi in relazione”** e a condividere la propria esperienza può favorire il rapporto con il giovane. È utile presentare prima di tutto sé stessi, il proprio percorso professionale, l'impegno che si intende dedicare ad aiutarlo ad inserirsi.

Nello stesso tempo occorre prestare attenzione alla “storia” del nuovo venuto, ai suoi interessi ed obiettivi, a quello che si immagina di trovare all'interno dell'impresa. Il primo impatto è importante per costruire fin dall'inizio una situazione che lo aiuti ad esprimere il proprio punto di vista, a manifestare eventuali perplessità e difficoltà.

Occorre ricavare il tempo necessario ad approfondire la conoscenza reciproca, evitando di manifestare continui segnali di impazienza e di fretta di concludere l'incontro.

➤ FAR CONOSCERE L'IMPRESA AL NUOVO ARRIVATO

Durante i primi giorni è utile predisporre delle occasioni (colloqui, incontri con persone dell'impresa, visite ai reparti, ecc.) che permettano al giovane di acquisire un'adeguata conoscenza:

- delle caratteristiche dell'impresa: che cosa produce, cenni sulla sua storia, come è organizzata, ecc.;
- del reparto in cui verrà inserito: che cosa produce, che tecnologie vengono utilizzate, come è organizzato, ecc.;
- dei colleghi con cui avrà a che fare: mansioni, competenze, storia professionale;

- delle caratteristiche che regolano la sua permanenza nel contesto lavorativo: normative di riferimento, diritti e doveri che lo riguardano, normative e procedure relative alla sicurezza, comportamenti e regole da osservare.

La conoscenza dell'ambiente in cui si è inseriti aiuta a comprendere meglio come collocarsi al suo interno, favorendo la formazione di aspettative coerenti con le opportunità del contesto e una più veloce assunzione di comportamenti funzionali a quanto gli verrà richiesto durante il suo inserimento.

➤ DEFINIRE UN PROGETTO DI INSERIMENTO E CONDIVIDERE GLI IMPEGNI FUTURI

Nei capitoli precedenti sono state proposte alcune indicazioni per definire un percorso di inserimento coerente con gli obiettivi formativi che il giovane deve raggiungere e le caratteristiche dei processi lavorativi presenti in impresa.

Il percorso di inserimento non va presentato come una direttiva a cui il giovane dovrà adeguarsi. La

sua illustrazione deve essere proposta come **occasione di confronto**, in cui sollecitare la sua richiesta di spiegazioni e chiarimenti, la verifica delle sue attese, ma anche la manifestazione delle difficoltà che si immagina di poter incontrare.

Le domande e le osservazioni del giovane vanno prese in seria considerazione, anche quando a

prima vista appaiono poco comprensibili e/o condivisibili. Mostrare **attenzione alle richieste e alle osservazioni del giovane**, ragionando insieme su come organizzare con più attenzione le future attività, costituisce uno dei modi più efficaci per **farlo sentire responsabile degli obiettivi** che ci si ripromette di raggiungere insieme.

Grazie a questo confronto iniziale egli potrà avere una visione più realistica e concreta dell'impegno lavorativo e formativo che gli viene proposto, in particolare per quanto riguarda:

- le *opportunità* che gli vengono offerte;
- le *responsabilità* che deve assumersi;
- le *difficoltà* che dovrà affrontare;
- gli *aiuti* su cui potrà contare;
- i *risultati* che dovrà dimostrare di essere in grado di raggiungere;
- i *vantaggi* che potrà ottenere alla fine.

Può essere utile che il Tutor Aziendale, concludendo la presentazione, richiami in modo esplicito tutte queste cose, sottolineando il **patto formativo** che il giovane e l'impresa (attraverso la sua persona) si impegnano a rispettare.

► DARE DELLE REGOLE E OSSERVARLE CON COERENZA

Mostrare un atteggiamento di sostegno e disponibilità verso il giovane inserito non significa essere "amici" o particolarmente "comprensivi" o "tolleranti" nei suoi confronti.

La relazione va intesa come un "rapporto tra adulti", per cui l'attenzione e l'ascolto devono essere accompagnati da una chiarezza reciproca sui differenti ruoli ricoperti, sul tipo di supporto e di aiuto che il giovane si può aspettare, su quello che invece non può pretendere (perché ci deve mettere del suo).

Essere disponibili verso il nuovo inserito non significa "essere permissivi". È importante pretendere che egli impari a conoscere e a rispettare il sistema di regole e di impegni reciproci che caratterizza la vita aziendale.

I giovani hanno bisogno di regole, anche se magari all'inizio fanno qualche fatica a rispettarle.

Le **regole sono una risorsa che aiuta una persona a crescere**, ad assumere responsabilità che sono proprie di una persona adulta.

► METTERSI NEI PANNI DEL GIOVANE APPENA INSERITO

Spesso, data la differenza di età e di esperienze, non è facile capire immediatamente certi comportamenti o atteggiamenti del giovane neo - inserito.

In questi casi è importante evitare di reagire istintivamente, ma **sforzarsi prima di capire che cosa c'è dietro certi modi di fare**.

Ad esempio, certi atteggiamenti apparentemente arroganti o disinteressati potrebbero nascondere la paura di non essere all'altezza, il timore di essere giudicati, il bisogno di un aiuto che non si ha il coraggio di chiedere, ecc.

Controllare l'irritazione che possono suscitare questi comportamenti, mantenendo nonostante tutto un **atteggiamento di apertura e disponibilità** e riportando l'attenzione sulle cose concrete da fare, può aiutare il giovane a prendere gradualmente consapevolezza delle sue difficoltà e a superare le sue ansie.

► STARE ATTENTI A COME SI DICONO LE COSE

È importante ricordare che spesso si ha a che fare con persone che non hanno ancora raggiunto la piena maturità e quindi possono essere relativamente fragili da un punto di vista emotivo.

Anche quando si è di fronte ad errori o inadempienze è bene evitare **giudizi negativi e/o atteggiamenti svalutativi** che possono favorire un irrigidimento dell'interlocutore e far diminuire la motivazione ad impegnarsi per riuscire nel lavoro.

Ad esempio, riprendere il giovane con frasi come "Hai sbagliato! Non hai capito niente!", magari rivolgendosi a lui con un tono e/o un atteggiamento aggressivo, possono suscitare irritazione e favorire la tendenza a giustificarsi o a chiudersi in sé stesso piuttosto che a confrontarsi per capire dove ha sbagliato.

In caso di eventuali carenze è più utile riferirsi a **specifici comportamenti attinenti alla sfera professionale** piuttosto che lasciarsi andare a giudizi generali sulla persona ("sei sempre distratto",

"fai una gran confusione", "comбини dei pasticci"). Invece di limitarsi a sottolineare le inadempienze e gli errori è meglio ribadire **in modo costruttivo i comportamenti che il giovane deve seguire** ("è importante verificare la disponibilità di tutti gli ingredienti prima di avviare l'impasto", "bisogna verificare la corretta disposizione degli utensili prima di avviare la macchina", "occorre evitare che la persona che entra nel salone debba attendere molto tempo prima che qualcuno la accolga e si occupi di lei", ecc.), spiegando come le conseguenze abbiano un impatto negativo (in termini di costi, qualità, perdita di reputazione con i clienti, ecc.) sul buon funzionamento del processo produttivo e dei risultati aziendali.

L'obiettivo non è quello di sottolineare gli errori e colpevolizzare la persona. È importante che i messaggi, anche quando devono evidenziare delle carenze, siano orientati ad **aiutare la persona a capire dove ha sbagliato** e a **motivarla a fare meglio in futuro**.

► STARE ATTENTI AI PROPRI COMPORAMENTI

La comunicazione non avviene solo attraverso le parole. Spesso il Tutor Aziendale può **guidare e orientare i comportamenti del neo - inserito più per quello che fa (o che evita di fare) che non per quello che dice**.

A dichiarazioni di disponibilità e sostegno nei confronti del giovane devono seguire comportamenti conseguenti. Anche se le priorità lavorative rendono problematico ricavare del tempo è bene ogni tanto mostrare comunque un segno di attenzione nei suoi confronti (anche solo una battuta, che però ricorda e sottolinea la propria "presenza").

In caso di specifiche richieste, anche a fronte di pressanti esigenze, di dedicarsi ad altre cose, è utile dimostrare una disponibilità "autentica", evitando risposte sbrigative o segni di impazienza. Conviene piuttosto motivare perché in quel momento non si può far fronte all'esigenza del giovane e rimandare ad un altro momento (possibilmente indicando con precisione quando).

Se si prende un impegno (l'appuntamento per un colloquio, la promessa di una spiegazione, ecc.) bisogna mantenerlo, oppure spiegare subito perché occorre rimandarlo (e comunque evitare di rimandarlo continuamente), altrimenti si finisce per non essere più credibili.

È opportuno, nelle relazioni con colleghi o collaboratori, evitare di esprimere dei giudizi o manifestare degli atteggiamenti negativi nei confronti del ragazzo.

È necessario che il giovane possa mantenere sempre un'elevata fiducia nei confronti del tutor. In questo caso è probabile che, al di là delle spiegazioni e delle indicazioni tecnico operative che saranno fornite nel corso dell'inserimento, il proprio modo di comportarsi diventi un **"modello di riferimento"** (un esempio da seguire) in grado di orientare e guidare la crescita personale e professionale del giovane neo - inserito.

► AIUTARE IL GIOVANE A CAPIRE COME STANNO ANDANDO LE COSE

Il rapporto quotidiano e la qualità della relazione interpersonale che si instaura con il giovane sono fondamentale per favorire il suo impegno nell'inserimento lavorativo e nell'acquisizione delle competenze.

Tuttavia, può essere utile rafforzare ulteriormente questo sostegno predisponendo di tanto in tanto alcuni specifici momenti di confronto per ragionare, “a bocce ferme” e “prendendo le distanze dalla quotidianità”, su come stanno andando le cose.

Si tratta di prendersi un po' di tempo per “mettere in fila” quello che è successo nel periodo appena trascorso (attività svolte, imprevisti emersi, ecc.), esaminarlo insieme e fare il punto sulla situazione complessiva del percorso di inserimento.

In particolare, è necessario **condividere i risultati raggiunti e le difficoltà riscontrate** per decidere come è meglio andare avanti per raggiungere gli obiettivi formativi previsti attraverso l'inserimento lavorativo.

Durante l'incontro è importante **porre particolare attenzione al punto di vista e ai sentimenti del giovane**. Si può essere più o meno d'accordo sulle sue valutazioni, ma occorre comunque dimostrare di “prenderle sul serio” e confrontarsi in merito per arrivare ad evidenziare e motivare i punti di convergenza e le ragioni di eventuali differenze di opinione. Elementi che andranno comunque tenuti presente per concordare come andare avanti nel periodo successivo.

La percezione di essere stato “ascoltato” influenzerà molto la sua determinazione ad impegnarsi nel periodo successivo. Per lo stesso motivo, a fronte dell'emergere di eventuali problemi e difficoltà, piuttosto che indugiare nell'attribuzione di responsabilità è più opportuno **concentrarsi sulla ricerca di soluzioni** che possono permettere di superarli.

Un atteggiamento propositivo, che non manchi di sottolineare l'apprezzamento per quello che si è riusciti a fare e la fiducia nel raggiungimento dei prossimi traguardi, costituisce una premessa indispensabile per **stabilire gli obiettivi e le attività** per il periodo successivo, precisando **gli impegni e le responsabilità** che il giovane dovrà affrontare.

Non è necessario né opportuno fare molti incontri di questo tipo. Meglio prevederne pochi, ma porre molta attenzione nel gestirli bene.

L'inserimento darà buoni risultati solo se il giovane mantiene **un'elevata consapevolezza del percorso che sta compiendo e dei risultati che sta conseguendo**. Dedicare qualche specifico momento per aiutarlo a riflettere su come stanno andando le cose può essere un'importante opportunità per **rafforzare il suo coinvolgimento e la sua motivazione**.

Curare la relazione con il giovane neo - inserito non deve essere visto come un “aggravio” che rischia di sottrarre tempo alle tante cose che già si devono fare. Si tratta piuttosto di un “piccolo investimento” che è in grado di prevenire l’insorgere di difficoltà e di produrre grandi risultati per quanto riguarda i tempi e la qualità degli apprendimenti.

Del resto, più che “aumentare il tempo da dedicare” al neo - inserito, si tratta di “affinare” il modo in cui si cerca di gestirlo e supportarlo.

Anche in questo caso il supporto dell’Operatore del Sistema Duale con competenze di coach **dell’agenzia formativa** può rendere più facile ed efficace la gestione di alcuni passaggi (ad esempio nella fase di accoglienza iniziale o nei momenti in cui si fa il punto su come sta andando l’esperienza di inserimento).

D’altra parte, per far fronte alla continua innovazione necessaria a soddisfare le crescenti esigenze di qualità dei prodotti e servizi da offrire sul mercato, le imprese hanno sempre più bisogno di persone competenti e motivate. **Curare e sviluppare il coinvolgimento e la motivazione dei propri collaboratori**, a partire dal loro inserimento in azienda, diventa sempre di più un imperativo con cui le imprese (anche quelle di piccole e medie dimensioni) devono fare i conti se vogliono rimanere competitive.

Accogliere e inserire giovani in formazione duale può essere anche uno stimolo per porre maggiore attenzione a queste problematiche che riguardano comunque la gestione di tutti i lavoratori.



GESTIRE I MOMENTI DI CRISI

Avere il primo contatto con il mondo del lavoro non è sempre così semplice per un giovane studente. Doversi relazionare con persone nuove, magari più grandi, imparare nuove competenze, adattarsi alle regole del nuovo ambiente, capire le aspettative del personale dell’impresa e contemporaneamente non sapere qual è la scelta futura lavorativa più appropriata, può causare nel giovane forti stati di instabilità emotiva, senso di frustrazione, bassa autostima o semplice preoccupazione per il proprio operato che possono sfociare in un comportamento poco adeguato al contesto, che tendiamo banalmente a descrivere come “crisi”.

In questo paragrafo spiegheremo come i tutor aziendali possono arginare e contenere i diversi tipi di “crisi” dei ragazzi.

Innanzitutto, è necessario, fin dai primi incontri, **conoscere approfonditamente le caratteristiche del ragazzo** confrontandosi con lo stesso e con l’operatore del Sistema Duale con competenze

di coach, al fine di comprendere quali sono le difficoltà del ragazzo (relazionali, cognitive o fisiche) e di conseguenza comprendere i bisogni che ne derivano. Una volta individuati quest’ultimi è possibile sviluppare una serie di piani d’azione comportamentali che siano condivisi sia dall’impresa che dal ragazzo. L’obiettivo è avere in azienda un giovane che sviluppi a pieno le proprie potenzialità e competenze senza tralasciare il fatto che presti servizio utile all’azienda.

Situazioni di cambiamento spesso possono dare adito a **crisi di ansia, di rabbia o di pianto** per un senso di inefficacia (bassa autostima). Guardiamole nel dettaglio.

Oggigiorno il senso di incertezza e i frequenti cambiamenti hanno comportano l’esacerbazione di **stati ansiosi** anche nei giovani. Spesso si richiedono competenze già ben assimilate e grandi capacità di “problem solving” che i giovani studenti, a causa della poca esperienza, possono ancora non possedere. Tale senso di inadeguatezza

genera non solo frequenti stati di ansia, ma anche attacchi di panico. Il giovane in questo caso riferirà uno o più sintomi qui descritti: palpitazioni, sudorazione, brividi, tremori, sensazione di soffocamento, dolore o fastidio al petto, nausea o disturbi addominali, sensazioni di sbandamento, vertigini, paura di perdere il controllo o di morire.

In questo caso chiedete al ragazzo di respirare con movimenti lenti del diaframma (come se steste gonfiando e sgonfiando un palloncino a livello dell'addome) e contemporaneamente partendo dal tenere le mani chiuse a pugno fate aprire e chiudere i palmi delle mani, questo permette il consumo di ossigeno, fino ad allora in eccesso, e riportare il ragazzo in una situazione di equilibrio psico-fisico. Inoltre, favorite sempre la frequenza sul lavoro senza proporgli di andare a casa dopo uno stato ansioso. Un comportamento simile rinforzerebbe tale sintomatologia che si presenterebbe in maniera sempre più frequente.

Potrebbe anche capitare di avere a che fare con un giovane che presenta tratti oppositivo-provocatori, quindi talvolta sfidante, poco incline a rispettare le regole, poco predisposto ad ascoltare i consigli dati.

La prima considerazione da fare in questi casi è: agire, non reagire!

Non prenderla sul personale, ma capire la causa di quella reazione è il primo step per comprendere i bisogni del ragazzo.

Nel caso in cui si assista ad una crisi rabbiosa si consiglia di:

- **Mantenere la calma e dirigere** il ragazzo in uno spazio protetto e silenzioso dove, in compagnia del tutor aziendale, possa scaricare la forte emotività del momento
- Quando è stata ristabilita la calma svolgere una **"Valutazione comportamentale"** con il ragazzo (vedi allegato)
- Ricordarsi che non si tratta di un cattivo ragazzo, ma che quello che giudichiamo è il comportamento. Diventa essenziale essere assertivi, dunque **non giudicare la persona ma il comportamento**, per esempio è preferibile non dire "da te non potevo aspettarmi che questo!", ma controbattere dicendo "io so che sei una persona in gamba, ma il comportamento che hai avuto oggi non mi è piaciuto, sono sicura che la prossima volta non si ripeterà".
- Una volta giudicato il comportamento non adatto al contesto si consiglia di **suggerire sempre un comportamento che può sostituire il precedente**.

- **Rinforzare, non punire.** Spesso siamo portati a punire i ragazzi con sospensioni dalla scuola o dal posto di lavoro; e se questo per assurdo fosse un rinforzo al comportamento errato, ossia fosse un buon motivo per poterlo riproporre più volte? La punizione ha sempre un effetto temporaneo che non suggerisce un comportamento alternativo, dunque il ragazzo non impara ad agire diversamente, per questo è sconsigliata. Si preferisce invece **rinforzare** attraverso semplici stimoli quali per esempio l'elogiare, lo stimare il giovane quando emette dei comportamenti positivi, per esempio mentre lo vedete lavorare bene elogiatelo immediatamente con un bel "bravo" "complimenti". È importante che il rinforzo sia immediato!
- **Ridurre i no, ma proporre due alternative.** Avrete notato che in taluni casi dire NO può sortire un effetto negativo. In questi casi ad una sua richiesta che in quel momento non può essere assecondata rispondete con 2 alternative comportamentali possibili, per esempio alla richiesta "posso uscire?" anziché rispondere di no, con il rischio di avere un effetto oppositivo, provate a rispondere "sì certo, preferisci tra 10 minuti o in pausa pranzo?". Inoltre, chiedete sempre cosa ne pensa lui della richiesta appena fatta! Questo aiuterà a responsabilizzare i ragazzi e a sviluppare senso critico delle loro azioni.
- Quando vediamo che la situazione sta incalzando e si preannuncia un possibile scatto di rabbia proporre al ragazzo una **commissione** che lo allontani dall'attività che lo innervosisce.

Infine, le nuove mansioni, il dover apprendere qualcosa di nuovo, potrebbero destabilizzare i ruoli a cui i ragazzi erano abituati e potreste notare delle forme di frustrazione, bassa autostima che sfociano in crisi di pianto. Questi sono i casi in cui spronare il ragazzo a proseguire la sua attività attraverso commenti positivi sul suo operato, trasmettendo una sensazione di fiducia. Nonostante si stia apprendendo per gradi è di fondamentale importanza attuare questi interventi di rinforzo per trovare la motivazione, credere in sé stessi e continuare il proprio percorso di crescita in tutta serenità.

Ovviamente questi consigli qui descritti sono alcune delle strategie che potreste mettere in atto. Per qualsiasi evento gli operatori del duale saranno in grado di darvi ulteriori consigli, potendosi confrontare con voi e con il ragazzo, con l'obiettivo di trovare la soluzione più indicata per il giovane e l'impresa.

Conclusión



IL PIACERE DI FARE IL TUTOR AZIENDALE

Fare il Tutor Aziendale all'interno dei percorsi di formazione duale significa curare l'inserimento e lo sviluppo professionale di lavoratori meno esperti.

La funzione e le attività che gli vengono attribuite sembrano a prima vista "aggiungersi" ai compiti che sono propri del ruolo lavorativo svolto in impresa.

In realtà per imprese dinamiche, chiamate a fronteggiare cicli di innovazione sempre più rapidi e ad offrire prodotti e servizi con standard di qualità sempre più elevati, il costante sviluppo professionale dei propri collaboratori diventa sempre di più un elemento distintivo della propria competitività.

Aggiornarsi continuamente, ma anche saper far crescere le persone che gli stanno intorno, diventano sempre di più caratteristiche irrinunciabili e qualificanti della professionalità dei lavoratori esperti.

Essere in grado di svolgere funzioni come quelle attribuite al Tutor Aziendale sta diventando sempre di più un tratto caratteristico del bagaglio professionale di chi vorrà davvero essere riconosciuto come tale.

D'altra parte, sarebbe riduttivo pensare che per fare il Tutor Aziendale sia sufficiente seguire puntualmente l'insieme di indicazioni che abbiamo cercato sinteticamente di richiamare all'interno di questo breve *Vademecum*.

Avere dei riferimenti metodologici aiuta e consente di fare meglio e più efficacemente le stesse cose proprie delle situazioni lavorative.

Se si vogliono ottenere dei buoni risultati è necessario in primo luogo "sentire" la crescita del giovane e la sua capacità di imparare il mestiere, anche come **un proprio traguardo professionale e personale**.

Per fare bene il tutor bisogna avere "passione per il proprio lavoro" e avvertire il "piacere di insegnare", provare soddisfazione nel vedere un giovane crescere, non solo professionalmente. Riconoscere in questi risultati il **valore della propria esperienza umana e professionale**, è la prova che è così ricca da poter aiutare altri a trovare la propria strada.

Per un giovane l'inserimento lavorativo non è solo una tappa della propria carriera professionale.

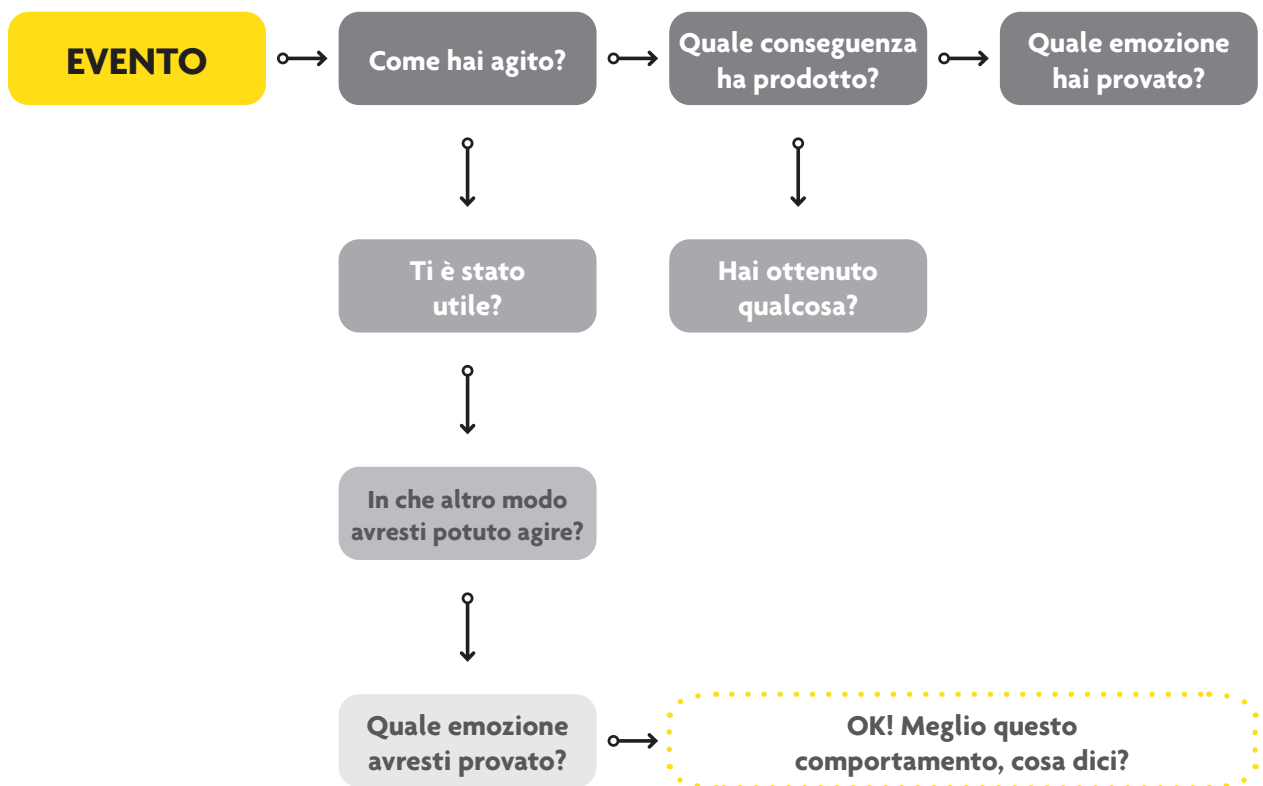
Entrare nel lavoro, accorgersi che si è in grado di assumere responsabilità e di ricoprire efficacemente un ruolo all'interno dell'impresa, costituisce una tappa importante nello sviluppo di una persona. La aiuta a diventare più matura, a sentirsi più sicura di sé, a completare la formazione della propria identità di soggetto adulto e indipendente.

Fare bene il tutor non significa solo trasmettere delle competenze, ma contribuire alla formazione di una nuova generazione di lavoratori e di cittadini capaci e responsabili.

Alleghato



VALUTAZIONE COMPORAMENTALE



Progetto di Fondazione Luigi Clerici

Testi del volume a cura di:

Roberta Galentino

Giuseppe Porzio

© designed by Fondazione Luigi Clerici

Tutti i diritti riservati

© 2019 Fondazione Luigi Clerici

Via Montecuccoli 44/2, Milano

www.clerici.lombardia.it

